

Heidemarie Haeske-Seeberg

# Leitfaden Qualitätsmanagement im Krankenhaus

Umsetzungshinweise entlang der  
Qualitätsmanagement-Richtlinie  
des G-BA

**Kohlhammer**

**Kohlhammer**

## Die Autorin



Frau Dr. med. Heidemarie Haeske-Seeberg wurde 1957 geboren, ist seit 1987 nach einem Studium der Humanmedizin in Münster als Ärztin approbiert, hat 1987 in Münster promoviert, war von 1988–1996 bei der Ärztekammer Westfalen-Lippe als Abteilungsleiterin Qualitätssicherung tätig. Sie ist Gründungsmitglied und war langjährig Geschäftsführerin der Gesellschaft für Qualitätsmanagement in der Gesundheitsversorgung e. V. sowie Beirats- und Vorstands-

mitglied des Aktionsbündnisses Patientensicherheit. Sie war von 1996–2000 wissenschaftliche Mitarbeiterin des Deutschen Krankenhausinstitutes, wo sie die Servicestelle Qualitätssicherung leitete. Anschließend war sie als leitende Auditorin bei Lloyds Register Quality Assurance, Köln/Hamburg, und Geschäftsführerin des Instituts für Ausbildung, Beratung und Unternehmensentwicklung in der Gesundheitsversorgung in Hamburg tätig. Seit 2001 ist sie Bereichsleiterin Qualitätsmanagement und klinisches Risikomanagement bei der Sana Kliniken AG in Ismaning bei München. Als Mitautorin des Qualitätsportals Qualitätskliniken.de und Mitglied des wissenschaftlichen Beirates und verschiedener Arbeitsgruppen der Initiative Qualitätsmedizin e. V. engagiert sie sich für die Weiterentwicklung von Qualitätsvergleichen und Peer Reviews. In mehreren Kommissionen und Arbeitsgruppen der Deutschen Krankenhausgesellschaft prägt sie die Positionen der Krankenhausträger in Sachen Qualitätsmanagement (QM) und Qualitätssicherung (QS) mit. Sie ist Dozentin an verschiedenen Universitäten und Autorin weiterer Bücher und zahlreicher Buchbeiträge. Seit 2021 ist sie Vorsitzende der Gesellschaft für Qualitätsmanagement in der Gesundheitsversorgung e. V. (GQMG).

Bereits von 20 Jahren erschien die erste Auflage ihres Standardwerkes »Handbuch Qualitätsmanagement im Krankenhaus – Strategien, Analysen, Konzepte«, dessen dritte und wesentlich erweiterte Auflage im Januar 2021 vorgelegt wurde.

Heidemarie Haeske-Seeberg

# **Leitfaden Qualitätsmanagement im Krankenhaus**

Umsetzungshinweise entlang der  
Qualitätsmanagement-Richtlinie des G-BA

Verlag W. Kohlhammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

Dieses Werk enthält Hinweise/Links zu externen Websites Dritter, auf deren Inhalt der Verlag keinen Einfluss hat und die der Haftung der jeweiligen Seitenanbieter oder -betreiber unterliegen. Zum Zeitpunkt der Verlinkung wurden die externen Websites auf mögliche Rechtsverstöße überprüft und dabei keine Rechtsverletzung festgestellt. Ohne konkrete Hinweise auf eine solche Rechtsverletzung ist eine permanente inhaltliche Kontrolle der verlinkten Seiten nicht zumutbar. Sollten jedoch Rechtsverletzungen bekannt werden, werden die betroffenen externen Links soweit möglich unverzüglich entfernt.

1. Auflage 2022

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-041576-8

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-041577-5

epub: ISBN 978-3-17-041578-2

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	<b>7</b>
<b>Teil A</b> Sektorenübergreifende Rahmenbestimmungen für die grundsätzlichen Anforderungen an ein einrichtungswartungsinternes Qualitätsmanagement	
§ 1 Ziele des Qualitätsmanagements .....	15
§ 2 Grundlegende Methodik .....	20
§ 3 Grundelemente .....	23
§ 4 Methoden und Instrumente .....	25
<b>Teil B</b> Sektorspezifische Konkretisierungen der Rahmen- bestimmungen des einrichtungswartungsinternen Qualitäts- managements I. Stationäre Versorgung	
§ 2 Bestimmung zu einrichtungswartungsübergreifenden Fehlermeldesystemen .....	67
§ 5 Dokumentation .....	70
§ 1 Qualitätsmanagement in der stationären Versorgung .....	73
§ 4 Methoden und Instrumente .....	80

<b>Schlusswort</b> .....	<b>94</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>95</b>

# Vorwort

Dieser kleine Leitfaden zitiert alle für Krankenhäuser relevante Bestandteile der Qualitätsmanagement-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses vom 15. September 2015 sowie die seither erschienenen Ergänzungen. Er bietet für jede Anforderung der Richtlinie kurze Hinweise für die Umsetzung. Er hat den Anspruch, Denkanstöße für die Interpretation der Richtlinie zu geben. Dazu verweist er an verschiedenen Stellen auf Materialien, die helfen, einzelne Anforderungen und deren Konzeption und Umsetzung zu unterstützen. Er enthält jedoch auch, eingebettet in den Text bzw. angefügt in einem Anhang, eigene Beispiele für die praktische Umsetzung.

Der Leitfaden ersetzt jedoch kein umfassendes Lehrbuch zum Qualitätsmanagement, wie etwa das Handbuch Qualitätsmanagement im Krankenhaus<sup>1</sup>. Er hat nicht den Anspruch, alles Wissenswerte zu enthalten, dass für einen Qualitätsmanagementbeauftragten wichtig und notwendig ist. Das notwendige Rüstzeug für die Steuerung der Entwicklung und Umsetzung eines QM-Systems in einem Krankenhaus geht weit über das hier vermittelte Wissen hinaus. Er ist jedoch dafür gedacht, durch den Verweis auf eine Fülle weiterführender Literatur relevante Ansatzpunkte für die kompetente Vertiefung der Themenbereiche zu bieten. Damit vermittelt er für Qualitätsmanagementbeauftragte, die das von ihnen zu konzipierende Qualitätsmanagementsystem weiterentwickeln möchten, einen guten Zugang zu weiterführenden Anregungen.

Der Leitfaden ist gut geeignet, für Studenten verschiedener Studienfächer oder Ärzte im Rahmen ihrer Facharztausbildung weite Teile des

---

1 Haeske-Seeberg H.: Handbuch Qualitätsmanagement im Krankenhaus, 3. überarbeitete und erweiterte Auflage Kohlhammerverlag 2021.

dafür notwendigen Wissens zu vermitteln. Zudem kann er Führungskräften im Krankenhaus als Blaupause dienen, wenn sie sich vergewissern wollen, ob die Einrichtung, für die sie Verantwortung tragen, die Anforderungen des G-BA im Hinblick auf das QM erfüllt. Er bildet also für den Einsteiger in das Thema Qualitätsmanagement einen Denkanstoß mit praxisorientierten Akzenten. Die weiterführenden Informationen, auf die verwiesen wird, sind ganz überwiegend kostenlos und barrierefrei im Internet verfügbar.

Obwohl sich die Gliederung des Leitfadens an der QM-RL des G-BA orientiert ist er geeignet, auch für Angehöriges aus anderen deutschsprachigen Ländern einen guten Einstieg in das Thema Qualitätsmanagement im Krankenhaus zu bieten.

## **Die Qualitätsmanagement-Richtlinie des Gemeinsamen Bundesausschusses**

Die Qualitätsmanagement-Richtlinie (QM-RL) des Gemeinsamen Bundesausschusses (G-BA) ist für Krankenhäuser eine verbindliche Grundlage für die Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems. Sie geht zurück auf den §135a Absatz 2 Nummer 2 des Fünften Buches Sozialgesetzbuches (SGB V).

Sie wurde im Dezember 2015 vom G-BA in einer Erstfassung verabschiedet und trat mit der Veröffentlichung im Bundesanzeiger (BAnz AT 15.11.2016 B2) am 16. November 2016 in Kraft<sup>2</sup>. Im Juli 2020 wurde die QM-RL um die Anforderung erweitert, Schutzkonzepte für Kinder und Jugendliche in medizinischen Einrichtungen zu implementieren<sup>3</sup>. Im September 2020 wurden die bereits in der Fassung von 2015 enthaltenen Regelungen zur postoperativen Schmerztherapie konkretisiert<sup>4</sup>.

---

2 Gemeinsamer Bundesausschuss (o. D.): ([https://www.g-ba.de/downloads/62-492-129/6/QM-RL\\_2015-12-17\\_iK-2016-11-16.pdf](https://www.g-ba.de/downloads/62-492-129/6/QM-RL_2015-12-17_iK-2016-11-16.pdf), Zugriff am 16.02.2019).

3 Gemeinsamer Bundesausschuss (o. D.): ([https://www.g-ba.de/downloads/39-261-437/9/2020-07-16\\_QM-RL\\_Vorgaben-aktueller-Stand\\_BAnz.pdf](https://www.g-ba.de/downloads/39-261-437/9/2020-07-16_QM-RL_Vorgaben-aktueller-Stand_BAnz.pdf), Zugriff am 01.03.2021).

4 Gemeinsamer Bundesausschuss (o. D.): ([https://www.g-ba.de/downloads/39-261-4461/2020-09-17\\_QM-RL\\_Einfuehrung-Schmerzmanagement\\_BAnz.pdf](https://www.g-ba.de/downloads/39-261-4461/2020-09-17_QM-RL_Einfuehrung-Schmerzmanagement_BAnz.pdf), Zugriff am 01.03.2021).

Die QM-RL ist sektorübergreifend gestaltet. Sie besteht aus einem Teil A, der sektorenübergreifende Rahmenbestimmungen für die grundsätzlichen Anforderungen an ein einrichtungsinternes Qualitätsmanagement für VertragsärztInnen, VertragspsychotherapeutInnen, medizinische Versorgungszentren, VertragszahnärztInnen sowie im Krankenhausbedarfsplan zugelassene Krankenhäuser enthält. Ergänzt wird er durch einen Teil B, in dem sektorspezifische Konkretisierungen vorgenommen werden. Durch diese Aufteilung werden Themen z. B. im sektorspezifischen Teil weiter spezifiziert. Dadurch entsteht leider kein logischer Aufbau der Beschreibung der Elemente eines QM-Systems, was die Übersichtlichkeit nicht verbessert. Aus praktischen Erwägungen wurde die Reihenfolge der Anforderungen der Richtlinie deshalb an wenigen Stellen verändert, um sektorübergreifende und –spezifische Anforderungen gemeinsam behandeln zu können.

In § 2 werden Gedanken zur grundlegenden Methodik formuliert, § 3 zeigt Grundelemente des QM auf. Die Richtlinie beschreibt Rahmenbedingungen und Eckpunkte, lässt jedoch die konkrete Ausgestaltung eines QM-Systems und der einzelnen Instrumente weitgehend offen. In den folgenden Kapiteln sollen Beispiele für die Umsetzung der Anforderungen der QM-RL aufgezeigt werden. Wie in der Richtlinie beschrieben, ist dies nur eine Möglichkeit der Umsetzung. Zahlreiche andere Ausgestaltungen sind denkbar. Viele Paragraphen erlauben einen großen Interpretationsspielraum, der auch genutzt werden sollte.

Gerade einigen Abschnitten in den § 4 Methoden und Instrumente und § 5 Dokumentation können ganz unterschiedliche Instrumente zugeordnet werden, als sie in diesem Leitfaden vorgenommen wurden. In vielen Gesundheitseinrichtungen wurden, der Kultur und den Gegebenheiten der Einrichtungen entsprechend, andere Interpretationen der Richtlinie vorgenommen und entsprechende Lösungen erarbeitet und umgesetzt. Das hat selbstverständlich seine Berechtigung.

§ 6 der Richtlinie beschreibt in der Fassung vom Dezember 2015 und in der Aktualisierung vom Juli 2020 die weiteren Aufgaben des G-BA zur Beauftragung des IQTIG, um Konzepte für die Erhebung und Darlegung des Stands der Umsetzung und Weiterentwicklung von einrichtungsinternem Qualitätsmanagement zu erarbeiten und umzusetzen. Dieser Paragraph enthält keine Anforderungen an das QM-System ei-